



Roberto Alves da Silva

**Bases do Comprometimento da Geração Y em uma
Empresa Pública: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Abril de 2012

1

Introdução

1.1.

Descrição do problema

As empresas, na busca por melhores desempenhos, têm dado especial atenção ao comprometimento dos seus empregados no trabalho. A base para este interesse é a crença de que empregados mais comprometidos tendem a se esforçar mais para alcançar suas metas e contribuir para a viabilização dos objetivos da organização. Bastos(1993) Entender de que forma os empregados se comprometem pode ajudar as empresas a manterem-se preparadas para enfrentar seus desafios e alcançar resultados satisfatórios.

O significado de comprometimento varia conforme o enfoque utilizado, não havendo um consenso sobre sua definição, segundo Meyer e Allen (1997). Segundo Medeiros et al (2003) atualmente existe um consenso sobre a existência de diversas abordagens possíveis para o conceito de comprometimento, assim como diferentes bases para sua compreensão.

Em um ambiente de mudanças aceleradas, caracterizado pela transitoriedade dominante dos vínculos com o trabalho, seja pela incerteza em relação à continuidade no emprego, seja em função da precarização das relações de trabalho, a importância do estudo sobre o comprometimento com as organizações é passível de questionamentos. No entanto, para Bastos (1998), justamente por estarem inseridas em um ambiente altamente competitivo é que as organizações necessitam de uma força de trabalho de fato comprometida com sua missão.

Em resposta à necessidade de preservação e desenvolvimento de parte significativa de seu ativo intangível associado aos indivíduos, as empresas privadas têm buscado aumentar a atratividade e reduzir o *turnover* através de políticas de remuneração mais agressivas e outros benefícios, como o crescimento rápido na carreira para os profissionais que mais se destacam. No caso de empresas públicas, estas políticas são limitadas por legislação governamental, o que dificulta a criação de incentivos diferenciados entre os

empregados. O comprometimento nas empresas públicas difere das características que justificam a candidatura para organizações de natureza jurídica privada. As razões pelas quais os indivíduos se interessam por estas instituições variam desde a busca pela estabilidade no emprego até a identificação e o valor que atribuem a sua missão e objetivos para a sociedade.

O comprometimento organizacional é influenciado pelas mudanças que acontecem na sociedade. No âmbito das organizações públicas, por exemplo, o que para gerações anteriores poderia ser um forte fator de comprometimento, como a estabilidade no emprego, atualmente pode não ser fator preponderante no comprometimento de novos empregados. Desta forma, entender o que é mais relevante em cada geração contribui para a compreensão dos mecanismos de motivação e para o conseqüente aumento do comprometimento com a empresa.

A coexistência de gerações no ambiente de trabalho assume diferentes contornos nas esferas pública e privada. Na esfera privada tem sido recorrente o relato da ocorrência de um fenômeno de renovação constante da força de trabalho em função de elevado índice de rotatividade e aumento da oferta de jovens recém-formados pelas universidades.

Nos âmbito de diversas empresas públicas, como a que constitui o objeto da presente dissertação, o fenômeno de renovação dos quadros funcionais ocorreu de forma brusca e concentrada. Ao longo de aproximadamente uma década, a realização de concursos para admissão de novos empregados e servidores públicos foi suspensa. Em consonância com a diretriz de enxugamento do Estado, a renovação dos quadros funcionais foi suspensa. Tal contingenciamento provocou déficit de pessoal em muitas instituições, exigindo o prolongamento da permanência de pessoal com tempo suficiente para aposentadoria. O incremento do papel das instituições públicas, no início dos anos 2000, gerou a necessidade de recomposição da força de trabalho. Tal recomposição aconteceu tanto pelo aumento do quantitativo de servidores e empregados públicos quanto pelos esforços de oxigenação através da adoção de planos de incentivo a aposentadoria. Desde então, muitos empregados pertencentes à geração conhecida como *Baby Boomers* se aposentaram sendo substituídos por novos empregados, muitos deles pertencentes à geração Y.

A geração Y se apresenta, segundo Veloso et al (2008), mais individualista, defende suas opiniões e prioriza o lado pessoal. Conviveram desde cedo com uso dos computadores e também são vistos como curiosos e flexíveis. Para Coimbra e Schikmann (2001), é fundamental para as organizações que os indivíduos desta geração entendam a importância do

compartilhamento das idéias e que também acreditem na criação de riqueza em seu trabalho.

Durante muitos anos as organizações basearam as relações com seus empregados nos valores institucionais e nas expectativas dos membros das gerações X e *Baby Boomers*. Segundo Crampton e Hodge (2009), os indivíduos da geração Y em breve se tornarão predominantes na força de trabalho. Nas empresas públicas brasileiras não é diferente. Entender como se dá esta nova dinâmica e buscar identificar quais as suas expectativas, valores, motivações e de que forma se manifesta o comprometimento dos empregados desta geração, torna-se importante para que as empresas possam melhorar a relação com estes indivíduos.

1.2.

Questão de pesquisa

Para alcançar o propósito da presente dissertação realizou-se uma pesquisa que buscou responder, através da aplicação de um questionário fechado, a seguinte questão: Quais as bases do comprometimento de empregados do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social pertencentes à geração Y?

A busca de subsídios necessários para compor a resposta à questão central apresentada acima faz com que o trabalho proposto também contemple um conjunto de investigações sobre as seguintes questões intermediárias:

Como empregados da Geração Y avaliam a relação que mantêm com a organização?

O que estes empregados esperam da organização em termos de ambiente e relações de trabalho?

1.3.

Objetivo final

O objetivo final deste trabalho é identificar e analisar as bases do comprometimento de empregados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social pertencentes à geração Y.

1.4. Objetivos intermediários

Visando a alcançar este objetivo, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

- Levantar as principais teorias acerca do comprometimento organizacional;
- Identificar, com base na teoria, quais as principais características da Geração Y;
- Identificar de que maneira a cultura e os valores de uma empresa pública influenciam no comprometimento dos seus empregados.

1.5. Relevância do estudo

Entender de que maneira os empregados se tornam comprometidos é fundamental para as organizações. Empregados comprometidos tendem a trabalhar mais motivados do que empregados com baixo comprometimento e contribuir mais para resultados da organização. Saber que fatores contribuem para este comprometimento e como o comprometimento se manifesta ou caracteriza pode auxiliar na adoção de políticas e elaboração de diretrizes de recursos humanos de qualquer empresa.

As organizações passam também por outro desafio, que é entender a nova geração que vem ocupando cada vez mais o mercado de trabalho. Esta geração tem sido chamada de Geração Y. Cada nova geração tem características peculiares, e com esta não é diferente. Entender como esta geração se relaciona com o trabalho, que fatores a motivam e de que maneira se compromete é um desafio a que as organizações não podem se furtar. Mesmo em um ambiente que tende a ser mais estável, como o das organizações públicas, as políticas de recursos humanos devem ser focadas na prevenção da insatisfação no trabalho e nas suas conseqüências mais comuns, tais como reações de negligência, posturas passivas ou de acomodação. No cenário de renovação de quadros funcionais na esfera pública há, ainda, a necessidade de desenvolvimento da capacidade de gestão das relações entre as diferentes gerações. Tal capacidade é crucial para que aconteça a transmissão do conhecimento e do *know how* historicamente construídos para a geração que será responsável pela

continuidade dos processos de trabalho, no curto prazo e, a médio e longo prazos, pela preservação e melhoria do desempenho institucional.

Outro aspecto importante no contexto de ingresso maciço de novos e jovens empregados é a preocupação com a perpetuação dos valores institucionais e com a gestão do processo de aculturação. Se não houver uma preocupação com a transmissão da cultura e valores, através de um processo estruturado e do acompanhamento contínuo da transição, as novas gerações podem ter como consequência a falta de coesão e direcionamento dentro da organização.

O presente estudo também pode auxiliar as pesquisas para trabalhos futuros sobre comprometimento organizacional em empresas públicas, em geral, e sobre Geração Y, em particular.

1.6. Delimitação do estudo

Conforme descrito no referencial teórico que compõem o segundo capítulo da presente dissertação, há diversas definições para o conceito de comprometimento. Não obstante a riqueza das abordagens existentes, para fins de estruturação da presente pesquisa, foi necessária a adoção da definição de comprometimento em múltiplas bases. A partir de tal conceito, foi adotado o modelo de sete bases do comprometimento organizacional (Bastos et al, 2008) e estruturado o questionário EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

Embora exista divergências em relação ao período exato do nascimento de indivíduos pertencentes a geração Y, para o presente estudo são classificados como membros desta geração os nascidos a partir de 1980, conforme Crampton e Hodge (2009).

Por último, apesar de possuírem natureza jurídica idêntica ou semelhante e alguma similaridade nos processos e nas estruturas de gestão entre algumas delas, as empresas públicas integram um universo complexo de organizações com características culturais distintas entre elas. Considerando que a cultura organizacional é um fator relevante na determinação do comprometimento dos empregados, foi importante eleger uma única instituição para coleta da amostra para o presente estudo. O grupo estudado pertence aos quadros de empregados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A escolha da instituição foi determinada pelo fato de que o BNDES renovou 50% de seu quadro funcional nos últimos cinco anos.

1.7. Estrutura da dissertação

No capítulo inicial foram descritos o problema de pesquisa, seu objetivo, as questões de pesquisa, delimitação e relevância do estudo.

O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo. Este referencial foi usado como base para a interpretação dos resultados da pesquisa e inclui a teoria acerca do comprometimento organizacional e a teoria sobre a Geração Y, principalmente das suas características no ambiente de trabalho.

No capítulo três é apresentada a metodologia utilizada pela pesquisa, o detalhamento do tipo de pesquisa, o papel do pesquisador, o modo com que foi

realizada a coleta de dados, a forma como os dados foram tratados e analisados e as limitações do método utilizado.

No quarto capítulo fazemos uma descrição da organização do estudo de caso, o BNDES, ressaltando as suas políticas de RH.

No capítulo cinco, estas informações serão alinhadas com os resultados da pesquisa e a análise dos dados encontrados de acordo com a teoria exposta no capítulo dois.

Por fim, no capítulo seis são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras.

Por último, encontram-se listadas no capítulo sete as referências bibliográficas usadas nesta dissertação.



Roberto Alves da Silva

Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública: um estudo de caso

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Giuseppe Maria Russo

Membro Externo

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Roberto Alves da Silva

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ em 2000. Pós-Graduação em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV em 2009. Trabalha no BNDES desde 2004 e atualmente trabalha na Área de Recursos Humanos.

Ficha Catalográfica

Silva, Roberto Alves da

Bases do comprometimento da geração Y em uma empresa pública: um estudo de caso / Roberto Alves da Silva ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2012.

63 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Comprometimento organizacional. 3. Geração Y. 4. Empresa pública. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título

CDD:658

Para Letícia, que mesmo não permitindo me dedicar mais,
é a motivação deste trabalho

Agradecimentos

À minha orientadora Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

À minha esposa Helen pelo incentivo, paciência e ajuda nas traduções

Aos meus pais pelo sacrifício que dedicaram sua vida aos filhos e por ser os responsáveis por eu estar aqui.

A amiga Ana Lúcia, pelas importantes contribuições e revisão deste trabalho

Resumo

Silva, Roberto Alves da; Tomei, Patrícia Amélia. **Base do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública: um estudo de caso.** Rio de Janeiro, 2012. 63p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Devido ao aumento de expectativa de vida, diversas gerações hoje convivem no ambiente de trabalho. Com a entrada recente de uma nova geração, quatro gerações podem trabalhar em uma mesma organização. Entender quais os valores, expectativas e de que forma se cria e mantém o comprometimento desta nova geração, chamada comumente de Geração Y, é importante para que as organizações possam alcançar sua missão e objetivos. Empregados mais comprometidos tendem a se esforçar mais para alcançar suas metas e contribuir para a viabilização dos objetivos da organização. Neste cenário, o presente trabalho buscou entender quais são as bases do comprometimento da geração Y em uma organização pública. Para isto, foi realizada uma pesquisa junto a indivíduos pertencentes a esta geração, através de um instrumento que mede as múltiplas bases do comprometimento organizacional: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). A escala avalia sete bases do comprometimento: afetiva; afiliativa; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. O resultado final sugere que os membros da geração Y na organização pesquisada se comprometem mais nas bases afetiva e obrigação pelo desempenho. Nas bases linha consistente de atividades e falta de recompensas e oportunidades o comprometimento foi considerado abaixo da média nos padrões da escala EBACO. As bases obrigação em permanecer, escassez de alternativas e afiliativa foram as bases que apresentaram menor comprometimento.

Palavras-chave

Comprometimento Organizacional; Geração Y; Empresa Pública.

Abstract

Silva, Roberto Alves da; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Basis of Commitment of Generation Y in a Public Company: a case study.** Rio de Janeiro, 2012. 63p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Due to the increasing in life expectancy, nowadays many generations share the work space. Recently, with the entrance of a new generation, four generations may work in the same company. Understanding which values, expectancies and how do we raise and keep this new generation's (generation Y) commitment is important so that companies can reach their mission and goals. The more committed employees are the harder they try to accomplish their tasks and contribute to the company's goals. Based on that this research project intend to understand on what grounds the generation Y's commitment is built. For doing so individuals belonging to this specific generation were pooled about questions related to their commitment to a public company. The questions were written based on the EBACO scale (basis scale of organizational commitment). This scale measures seven basis for commitment: affective; obligation to stay; obligation to performance; affiliative; lack of rewards and opportunities; consistent line of activity and a scarceness of alternatives. As a result, it was possible to see that individuals belonging to generation Y in the company where the research was conducted tend to be more committed on the affective and obligation to performance basis. On basis like a consistent line of activities and lack of reward the level of commitment reached below the average in EBACO's scale patterns. The basis obligation in staying, scarceness of alternatives and affiliative were the basis where the commitment reached its lowest level.

Keywords

Organizational Commitment; Generation Y; Public Company

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Descrição do problema	10
1.2. Questão de pesquisa	12
1.3. Objetivo final	12
1.4. Objetivos intermediários	13
1.5. Relevância do estudo	13
1.6. Delimitação do estudo	15
1.7. Estrutura da dissertação	15
2. Referencial teórico	17
2.1. Comprometimento organizacional	17
2.1.1. Comprometimento afetivo	18
2.1.2. Comprometimento normativo	19
2.1.3. Comprometimento instrumental	21
2.1.4. Abordagem multidimensional	22
2.2. Perspectiva comportamental	26
2.3. A geração Y	27
3. Metodologia	31
3.1. Tipo de pesquisa	31
3.2. Papel do pesquisador	31
3.3. Coleta de dados	32
3.3.1. Pesquisa documental	32
3.3.2. Pesquisa bibliográfica	32
3.3.3. Pesquisa quantitativa	35
3.3.3.1. Universo e amostra	35
3.3.3.2. Aplicação do questionário	35
3.4. Tratamento e análise dos dados	36
3.5. Limitações da pesquisa	40
4. A empresa	42
4.1. O BNDES	42
5. Análise dos resultados	46
5.1. Consolidação dos resultados e análise das bases do comprometimento	46
5.1.1. Base afetiva	47
5.1.2. Base obrigação em permanecer	49
5.1.3. Base obrigação pelo desempenho	48
5.1.4. Base afiliativa	51
5.1.5. Base falta de recompensas e oportunidades	52
5.1.6. Base linha consistente de atividade	53
5.1.7. Base escassez de alternativas	55
6. Conclusões e sugestões	56
7. Referências bibliográficas	59

Lista de quadros

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa de Cronbach) dos sete fatores da EBACO	34
Quadro 2: Indicadores e pesos da escala EBACO	36
Quadro 3: Bases do comprometimento organizacionais, níveis e resultados	38
Quadro 4: Resultado consolidado dos questionários	46
Quadro 5: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afetiva	47
Quadro 6: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação em permanecer	49
Quadro 7: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação pelo desempenho	50
Quadro 8: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afiliativa	51
Quadro 9: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base falta de recompensas e oportunidades	52
Quadro 10: Resultados por pergunta aplicada no questionário / base linha consistente de atividade	54
Quadro 11: Resultados por pergunta aplicada no questionário / Base escassez de alternativas	55

2

Referencial teórico

O presente capítulo traz a fundamentação teórica, que permeia todo o trabalho de forma estruturada para que se possa compreender os conceitos chave, as principais teorias e discussões sobre os assuntos abordados neste trabalho.

Desta forma, o referencial teórico conceitua o que é comprometimento organizacional, trata das bases deste comprometimento e depois aborda as teorias mais recentes sobre a Geração Y, principalmente sobre seu vínculo com o trabalho.

2.1.

Comprometimento organizacional

A ciência do Comportamento Organizacional vem recebendo maior atenção por parte dos pesquisadores com a substituição gradual da lógica mecanicista de organização para uma lógica mais flexível. Um objetivo desta ciência é compreender o que vincula um indivíduo ao seu trabalho e o que o torna motivado e interessado. Este vínculo é complexo e multidimensional. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade. (Tamayo e Porto, 2005). A maioria dos estudos sobre comprometimento desenvolveu-se na vertente organizacional (Meyer e Allen, 1997)

A primeira questão sobre comprometimento é que não existe consenso sobre sua definição. Mowday, Porter & Steers (1982, apud Bastos, 1993) listam dez diferentes definições sobre comprometimento somente na vertente organizacional.

É importante também diferenciar o conceito de comprometimento na linguagem comum e no uso científico. Para Bastos et al (1997) o senso comum de comprometimento traz a noção de “algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa” e se relaciona com engajamento e forte vínculo. No uso científico o conceito mantém o significado, sendo acrescido aos conceitos de adesão e envolvimento.

Para Gruski (1966, apud Porter, Steers, Mowday, 2005), comprometimento pode ser visto como “a natureza da relação dos membros para o sistema como um todo”.

Segundo Medeiros et al (2003), na última década três perspectivas conceituais foram predominantes no estudo sobre comprometimento organizacional: afetiva, instrumental/calculativa e normativa.

2.1.1. Comprometimento afetivo

A pesquisa sobre comprometimento organizacional, segundo Bastos et al (2008), foi dominada pela perspectiva afetiva desenvolvida por Porter (1974) e consolidada no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982, apud Bastos et al, 2008). Apesar dos autores terem chamado de atitudinal, esta perspectiva reforça a natureza afetiva do vínculo do indivíduo com os valores e objetivos da organização (Bastos et al, 2008). Para estes autores, o comprometimento vai além de uma postura passiva do indivíduo para com a organização e envolve um vínculo ativo, que satisfaça seu bem-estar (Medeiros et al, 2003). As dimensões usadas por Mowday, Porter e Steers para definir o que é comprometimento referem-se a três fatores:

- 1) Estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização;
- 2) Forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e
- 3) Forte desejo de se manter membro da organização.

Os primeiros estudos relacionados com este enfoque foram realizados por Etzioni, segundo Bastos (1993). Para este autor (1961, apud Bastos, 1993), as organizações usam “mecanismos” para obter concordância e obediência a padrões de envolvimento dos trabalhadores, sobretudo com o envolvimento moral. O envolvimento moral se refere a um relacionamento forte e positivo com a organização.

Sob o enfoque afetivo foi desenvolvida, segundo Medeiros et al (2005), aquela que viria a ser a mais difundida e aceita medida de comprometimento organizacional – OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). O instrumento foi desenvolvido inicialmente por Porter e Smith (1970) e consolidado no trabalho de Mowday, Steer e Porter de 1979. Este instrumento foi

construído com base nos fatores descritos anteriormente, e é composto em sua versão completa de 15 itens na escala Likert. Muitos estudos, inclusive nacionais, atestam a validade deste instrumento (Blau, 1987; Borges-Andrade, Afanasief e Silva, 1989, apud Medeiros, 2003).

Os críticos do OCQ argumentam que alguns dos itens da escala de intenções como rotatividade e desempenho são mais relacionados com intenções comportamentais do que com o comprometimento atitudinal (O'Reilly e Chatman, 1986 apud Cohen, 2007).

No estudo sobre preditores do comprometimento afetivo, Wasti (2003, apud Tamayo e Porto, 2005), a partir do efeito moderador dos valores culturais do individualismo e coletivismo, identificou que a satisfação com a natureza do trabalho e o progresso na carreira são fatores determinantes para o comprometimento afetivo dos individualistas e, para os coletivistas, o fator mais importante é a satisfação com o seu superior imediato.

Medeiros (2003) também identificou que a descentralização das decisões influencia positivamente a base afetiva. O autor constatou que o processo seletivo, avaliação, treinamento e remuneração influenciam o comprometimento afetivo.

2.1.2. Comprometimento normativo

O comprometimento normativo, segundo Wiener (1982), é a totalidade de pressões normativas que forçam o indivíduo a agir de determinada maneira para que a organização alcance seus objetivos e interesses. Este comprometimento expressa a obrigação do indivíduo em ficar na organização. Este sentimento surge da cultura, normas e regulamentos.

As pressões normativas predispõem os indivíduos a seguirem padrões desejados pela empresa. Estas pressões relacionam-se ao sistema de recompensas da organização para influenciar o comportamento (Bastos, 1993).

O trabalho de Wiener segue o modelo de intenções comportamentais de Fishbein (1967) e Fishbein & Ajzen (1975). De acordo com o modelo, o comportamento do indivíduo é função da intenção de realizar este comportamento. Para Wiener (1982), *“indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo”*.

Segundo Wiener e Gechman (1977) os elementos definidores do comprometimento normativo são pressões internalizadas para atender os desejos e interesses da organização que implicam em um padrão de comportamento decorrentes do comprometimento e devem possuir em diferentes graus, dependendo da força do comprometimento, as seguintes características:

- 1) Deve refletir sacrifício pessoal feito para o bem da organização;
- 2) Deve mostrar persistência isto é, os comportamentos não devem depender principalmente de controles ambientais, tais como reforços ou castigos; e
- 3) Deve indicar uma preocupação pessoal com a organização, como dedicar uma grande quantidade de tempo pessoal às ações relacionadas com a organização.

A missão organizacional, políticas, metas e valores são formas de criar no indivíduo crenças normativas arraigadas, influenciando o comprometimento do indivíduo com a organização.

Além do sentimento de obrigação pelo desempenho para alcance dos objetivos da organização, por internalizar a cultura e valores da organização, o enfoque normativo também denota como uma obrigação em permanecer na organização. Para Meyer e Allen (1991), indivíduos com um comprometimento normativo elevado sentem que devem continuar com a organização. Os mesmos autores analisam que empregados que permanecem na empresa por um forte comprometimento normativo, podem ressentir-se do seu sentimento de gratidão com a sua organização, quando acreditam que deixaram de ser retribuídos por suas tarefas por algum motivo. Este sentimento pode influenciar diretamente no seu entusiasmo, mas não implica que eles deixem de realizar as tarefas.

Para Medeiros (2003), a filosofia e os valores organizacionais, quando baseados na valorização das pessoas, explicam de maneira positiva a obrigação em permanecer e a internalização dos valores e objetivos organizacionais. Já a hierarquia e as tarefas definidas somente pelo superior hierárquico, sem o envolvimento do empregado, influenciam negativamente o comprometimento normativo.

Em artigo de revisão, Bergman (2006) argumenta que culturas organizacionais baseadas em uma forte obrigação para com as normas podem criar um comprometimento normativo elevado. Da mesma forma, Bergman argumenta que organizações que usam normas para internalizar sua cultura são mais propensas a gerar altos níveis de comprometimento afetivo.

2.1.3. Comprometimento instrumental

Os trabalhos originais sobre o enfoque instrumental do comprometimento são de Becker(1960). Para este autor, o comprometimento instrumental é uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Este comprometimento foi denominado *side bet*, traduzido como trocas laterais. O comprometimento neste caso é visto em função de recompensas e custos associados a permanecer na organização, que seriam as trocas laterais Becker(1960).

Para Hrebiniak e Alutto (1972), comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como resultado das trocas entre o indivíduo e a organização e nas mudanças dos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo no decorrer do tempo.

Este enfoque, também chamado de calculativo e de continuação foi instrumentalizado pelas escalas de Ritzer e Trice em 1969 e Hrebiniak e Alluto (1972). Na escala de mensuração proposta por Hrebiniak e Alluto, é avaliada a probabilidade do indivíduo deixar a organização, caso recebesse incentivos, como maior salário e liberdade.

O enfoque calculativo aparece também em Etzioni (1961), que define comprometimento como sendo uma troca utilitária entre indivíduo e organização. Para Penley e Gould (1988) a raiz dos trabalhos sobre comprometimento instrumental está nos trabalhos de Barnard (1938) e de March e Simon (1958). Para estes autores, vínculos fortes podem ser gerados quando a organização atende as expectativas e necessidades dos indivíduos.

Para Scheible e Bastos (2006, pag 3), “o comprometimento instrumental parece ser uma antítese do comprometimento, e refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou 'preço a pagar' pelo rompimento das relações com o foco”. Esta avaliação sugere que o comprometimento instrumental é apenas um “jogo de interesses” entre o trabalhador, que fornece sua capacidade e os que pagam por isto.

Uma outra abordagem deste enfoque é a escassez de alternativas. Para Meyer e Allen (1997) empregados que estão comprometidos, na perspectiva de instrumental ou de continuação, permanecem na organização em função da ausência de oportunidades de uma nova colocação no mercado de trabalho. Os indivíduos permanecem na organização porque precisam e por falta de alternativas.

Outro conceito relacionado com o enfoque instrumental é o entrincheiramento da carreira. Para Carson et al (1995) o entrincheiramento diz respeito ao profissional continuar na mesma linha de atuação por falta de opções, devido ao receio de perda dos investimentos já realizados ou por dificuldade emocional em deixar a carreira. Segundo Scheible e Bastos (2006), as organizações acabam por colaborar para o surgimento de casos de entrincheiramento, através de suas políticas de recursos humanos, como salários e fundos de pensão.

Para Medeiros (2003) a hierarquia organizacional é importante antecedente do comprometimento instrumental. Quanto mais hierarquizada a organização, mais instrumental é o comprometimento, característica que afeta negativamente o desempenho.

2.1.4.

Abordagem multidimensional

A abordagem de mais de um componente ou base do comprometimento organizacional vem ganhando espaço, mas a pesquisa na área está longe de construir um consenso neste aspecto, reforçando a ideia de que o comprometimento é um conceito em construção (Bastos et al, 2008).

Para Meyer e Allen (1991) o termo componente é o mais adequado para se descrever as múltiplas dimensões do comprometimento já que as relações entre indivíduo e organização podem refletir diversos graus de cada um desses componentes. Outros termos também são usados para identificar os modelos multidimensionais, como bases, proposto por Becker (1992). O presente trabalho usa o questionário EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, razão pela qual adota esta terminologia para denominar as dimensões do comprometimento.

A abordagem em múltiplas bases do comprometimento organizacional foi proposta inicialmente, segundo Meyer e Allen (1991) por Kelman. A distinção, feita por Kelman (1958), dos vínculos psicológicos do indivíduo com a organização se dá de três formas diferentes: a) submissão, motivado por recompensas extrínsecas; b) Identificação, motivado pelo desejo de afiliação; e c) Internalização, causado pela afinidade entre os valores individuais e organizacionais.

Dentro dos trabalhos seminais com enfoque multidimensional pode-se destacar o trabalho de Kanter (1968). Em uma análise sociológica, a autora

identifica três formas de comprometimento caracterizados a seguir: O comprometimento de continuação envolve uma orientação mais racional na relação. Neste caso, o indivíduo tende a permanecer na organização quando é lucrativa a relação entre recompensas e custos,. Outra questão do comprometimento de continuação é o sacrifício realizado em prol da organização. Quando membros concordam em fazer sacrifícios, a motivação em pertencer ao grupo aumenta, pois, quanto mais disposto a fazer sacrifícios o indivíduo estiver, maior significado dará ao sentimento de pertencimento. A segunda forma de comprometimento, o de coesão, relaciona solidariamente o indivíduo com o seu grupo, reforçando esta relação e aumentando a coesão de grupo. Já o comprometimento de controle vincula um membro as normas da organização e molda seu comportamento em uma direção pretendida. Para Kanter (1968) estas três formas de comprometimento podem estar juntas nas atitudes do indivíduo, embora uma possa ser dominante.

Outro autor que considerou o comprometimento como construto com mais de uma dimensão foi Gouldner (1960). Em seu trabalho, Gouldner identificou duas dimensões para o comprometimento: Integração, que é definido como o grau em que o indivíduo se sente como parte e tem um sentido de pertencimento em diferentes níveis na organização; e Introjeção, que é definido como o grau que a própria imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Etzioni (1961) apresentou uma tipologia de padrão de envolvimento dos membros das organizações. O autor sugeriu que o envolvimento pode ocorrer de três formas: Envolvimento moral, onde os empregados internalizam os valores, cultura e normas da organização; Envolvimento calculativo, que é baseado nas trocas do indivíduo com a empresa, onde o empregado avalia a equidade entre recompensas e contribuições; e Envolvimento alienativo, que existe quando um membro se sente uma atitude negativa com a organização, principalmente quando é severamente limitado por ela. Exemplo de envolvimento alienativo é encontrado em prisões. Segundo Porter, Steers e Mowday (2005) um elemento crítico na tipologia de Etzioni é ter identificado os tipos de comprometimento normativo e calculativo.

O'Reilly e Chatman (1986) construiu sua abordagem sobre o comprometimento a partir do que eles retrataram como o estado problemático da pesquisa sobre comprometimento, ou seja, a incapacidade de se diferenciar os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento por um lado e a bases para o comprometimento na outra.

Baseados nos trabalhos de Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) definiram o comprometimento como o apego psicológico sentido pelo indivíduo em relação a organização, refletindo o grau que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento. Seguindo o trabalho de Kelman, os autores geraram três bases para o comprometimento (Bastos, Brandão e Pinho, 1997): (a) *compliance* (submissão) ou instrumental, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças; (b) identificação ou afiliação, quando o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores mas, não necessariamente, assumi-los como seus; (c) internalização, comprometimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo Cohen (2007), conceitualmente, O'Reilly e Chatman fez uma clara distinção entre dois processos de comprometimento: instrumental e apego psicológico (*attachment*). A dimensão de *compliance* representa um processo de trocas e leva a um apego superficial com a organização. Quanto mais profundo o apego, de acordo com O'Reilly e Chatman, maiores são os resultados do apego psicológico formados pelas outras duas dimensões, identificação e internalização (Bastos, Brandão e Pinho, 1997).

Evidências dessa concepção tridimensional do apego psicológico foram encontradas pelos autores em dois estudos em que empregaram análises fatoriais, entre trabalhadores de setor de informática em universidade e entre estudantes de curso de administração (Bastos, Brandão e Pinho, 1997). No entanto afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento (O'Reilly e Chatman, 1986).

Estudos seguintes que aplicaram as escalas de O'Reilly e Chatman apontaram alguns problemas (Cohen, 2007): Vandenberg, Self e Seo (1994) em pesquisa dentro de uma empresa de *software* concluíram que a escala de identificação não contribuiu em nada para além das explicações já capturados através do OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Para Cohen (2007), Bennett & Durkin (2000) concluíram acertadamente que a internalização e a identificação são constructos semelhantes e, que a dimensão de *compliance* (submissão) de fato realmente não reflete apego psicológico à organização (Meyer & Herscovitch, 2001). Sutton e Harrison (1993) em pesquisa com

trabalhadores da indústria, não encontraram suporte para o modelo tridimensional. Para estes autores, somente duas dimensões foram interpretadas: internalização e identificação integram uma única dimensão, enquanto o *compliance* se mantém como fator específico.

O modelo de Meyer e Allen (1991) conceitua o comprometimento em três componentes ou bases: comprometimento afetivo, que relaciona o comprometimento com envolvimento emocional e identificação com a organização; comprometimento de continuação, percebido como custos associados a deixar a organização; e comprometimento normativo que é o comprometimento como um sentimento de obrigação de permanecer na organização. Em comum, estas abordagens vêem o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e implica na decisão do indivíduo continuar ou sair da organização

Para Meyer e Allen (1991) alguns padrões foram encontrados na literatura sobre comprometimento que exemplificam os antecedentes das três bases do comprometimento. No comprometimento afetivo, as características individuais, a estrutura organizacional e a experiência profissional. No comprometimento instrumental ou de continuação, qualquer coisa que incremente os custos percebidos podem ser identificados como antecedentes. No comprometimento normativo, quaisquer custos significativos da empresa para benefício dos empregados podem ser encarados como um sentimento de obrigação de reciprocidade com a empresa.

Para Medeiros et al (2005), entre os modelos de mais de uma base do comprometimento, o modelo mais aceito entre os pesquisadores é o de três componentes ou bases do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991).

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram um instrumento para aplicar o modelo de três dimensões do comprometimento. As escalas do questionário trazem questões fechadas aplicadas no formato *likert*. O questionário é dividido em três grupos de questões, cada um grupo medindo uma base do comprometimento: afetivo; instrumental; e normativo. Para Medeiros et al (2005) a principal contribuição do questionário de Meyer, Allen e Smith foi instrumentalizar a teoria acerca do comprometimento organizacional.

Uma crítica sobre o modelo de Meyer e Allen foi feita por Ko et al(1997) Os pesquisadores examinaram as escalas de Meyer e Allen e Smith (1993) e argumentaram que existem problemas conceituais com as escalas, e que estes problemas podem ser responsáveis pelas dificuldades psicométricas

encontradas nas escalas. Ko et al (1997) afirmaram que Meyer e Allen não oferecem uma definição precisa do comprometimento que envolve as três bases: continuação, afetiva e normativa. Eles simplesmente observaram que o que é comum às três bases é um "estado psicológico" que liga o empregado com a organização, mas não está claro o que se entende por este estado psicológico.

2.2.

Perspectiva comportamental

Os enfoques vistos anteriormente tratam o construto sob uma perspectiva atitudinal. Alguns pesquisadores como Salancik (1977) analisaram o comprometimento como uma ação em que, quando o indivíduo se sente responsável por seus atos e comportamentos, torna-se comprometido com seu trabalho. Conforme Bastos (1993), o indivíduo comprometido pode assumir a responsabilidade por um ato, principalmente se for percebido como sua escolha. Desta forma, cria-se um auto-reforço, onde o comprometimento leva ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos futuros.

Embora no modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1991) os autores se baseiem no enfoque atitudinal, neste modelo também foi incluída uma perspectiva do comprometimento comportamental, como um antecedente do comprometimento afetivo. Por exemplo, empregados que possuem alto nível de proficiência podem tornar-se comprometidos com este comportamento e assim desenvolver uma atitude mais positiva com seu trabalho (comprometimento afetivo).

Porter, Steers e Mowday (2005) analisando os enfoques atitudinais e comportamentais, visualizam as duas abordagens como sendo complementares, sendo o desenvolvimento do comprometimento uma troca entre atitudes e comportamentos ao longo do tempo, influenciados mutuamente.

Para Bastos, Brandão e Pinho (1998) a predominância do estudo do comprometimento no enfoque atitudinal fez com que fossem raros os estudos que buscam avaliar o comprometimento mediante comportamentos expressos pelos trabalhadores. Mesmo os estudos desenvolvidos partiam de uma escala em que o nível de comprometimento ainda continua sendo auto-atribuído pelo sujeito, não existindo avaliação externa, com base em indicadores comportamentais.

Para Meyer e Herscovitch (2001), o fato do comprometimento poder assumir diversas formas, com diversos focos, e sobre bases distintas, pode ser a

razão pela qual existe a dificuldade de estabelecer uma relação entre comprometimento e comportamento.

2.3.

A geração Y

Os indivíduos da geração Y são, com algumas divergências de período, os nascidos a partir de 1980 (Crampton e Hodge, 2009). Existem também algumas denominações diferentes: Geração do Milênio, Geração WWW, Geração Digital, Geração Net (Dulin, 2008. Crampton e Hodge, 2009, Tolbize, 2008).

O conceito de gerações presume que os indivíduos partilham valores e comportamentos comuns (Tolbize, 2008). No entanto, em contraponto à idéia de que diferentes gerações podem configurar grupos distintos em uma organização, há uma outra abordagem que avalia que as pessoas em um mesmo estágio de carreira, independente de geração, aspiram desejos semelhantes em seus empregos (Jurkiewicz e Brown, 1998). Segundo esta abordagem, tentar fazer uma separação dos empregados entre gerações pode ser um equívoco (Jorgensen, 2003).

Segundo Deal (2007, apud Crampton e Hodge, 2009) existem dez verdades intergeracionais. São elas:

1. Todas as gerações têm valores semelhantes;
2. Todo mundo quer respeito;
3. Líderes devem ser confiáveis;
4. As pessoas procuram líderes em que acreditem e que sejam confiáveis;
5. Política interna é um problema em qualquer idade;
6. Ninguém gosta de mudar;
7. Lealdade depende do contexto e não da geração;
8. É tão fácil manter uma pessoa jovem como é manter um mais antigo;
9. Todo mundo quer aprender;
10. Quase todo mundo quer um orientador.

Para Crampton e Hodge (2009), o que estamos descobrindo é que as mesmas abordagens que foram trabalhadas com as gerações anteriores não podem ser sempre trabalhadas com os novos trabalhadores. Segundo os autores, simplesmente não entendemos as implicações da gestão das diferenças entre as gerações.

Para melhor definir a geração Y, é importante mencionar as características de cada geração. Para Crampton e Hodge (2009), existe uma concordância de

que a força de trabalho está dividida em quatro grupos distintos, variando um pouco o período de início e fim de cada geração: Veteranos (nascidos de 1925 a 1945); *Baby Boomers* (nascidos de 1946 a 1964); Geração X (nascidos de 1965 a 1979); e Geração Y (nascidos de 1980 a 1999). Os Veteranos passaram por crises e guerras e são muito disciplinados com relação a regras e regulamentos. Os *Baby Boomers*, nascidos após a segunda guerra mundial, viveram em uma época de prosperidade. Tendem a aceitar a mudança com relativa facilidade e são muito comprometidos com o trabalho, sendo leais aos seus empregadores. Respeitam a autoridade como os veteranos mas gostam de serem tratados como iguais. Filhos dos *Baby Boomers*, que eram profundamente ligados ao trabalho, a geração X tende a sentir-se negligenciada e menos apreciada. Quando crianças foram ensinados a serem indivíduos auto-suficientes. A geração X quer ter maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e é vista como uma geração egoísta. Desconfiados das organizações, os indivíduos da geração X são menos fiéis as empresas do que os das gerações anteriores. Os empregados da geração X são rotulados algumas vezes de “preguiçosos”, pois trabalham apenas as horas necessárias ou um pouco mais (Jenkins, 2007).

Para Glass (2007) a geração Y apresenta elevada auto-estima, pois são os filhos planejados e esperados, de uma época que o controle de natalidade já estava consolidado. Desta forma, os pais puderam escolher a melhor hora para tê-los e,consequentemente, puderam se dedicar mais a criá-los. Este maior envolvimento afetivo afetou diretamente o comportamento dos Y, tornando-os mais dependentes emocionalmente dos seus pais, inclusive afetando sua relação com a organização.

Crampton e Hodge (2009) afirmam que a incapacidade de explicar os “porquês” quando são questionadas ordens emitidas, podem dar aos chefes de indivíduos da geração Y algum respeito no curto prazo, mas podem gerar falta de comprometimento e desmotivação no longo prazo.

Os indivíduos da geração Y gostam de receber feedback. Para Glass (2007) esta característica está ligada ao forte envolvimento emocional com os pais. Para os Y é mais satisfatório quando seu trabalho é avaliado constantemente, sendo dadas instruções detalhadas das suas tarefas.

Associado ao *feedback*, a comunicação também é central para os Y. Como são nativos tecnológicos, para Glass (2007) os indivíduos desta geração preferem usar mensagens de texto, correios eletrônicos e outras formas de comunicação instantânea. Para os Y é mais prático o envio de uma mensagem de texto do que a comunicação presencial ou por telefone.

A informalidade na comunicação é outra característica desta geração (Barcaui, 2011). A forma como os Y se relacionam com todas as hierarquias nas organizações, independente do título ou posição, pode ser vista como insubordinação em alguns casos mas é reflexo de uma forma não convencional de enxergar a estrutura organizacional.

Na pesquisa com membros da geração Y, Dunlin (2008) identificou que os membros da Geração Y preferem um líder que pense grande. Seu líder ideal tem uma visão clara para a organização e seus empregados, e comunica essa visão. Na mesma pesquisa, a autora constata que os indivíduos desta geração preferem líderes que sejam seus mentores. Os membros desta geração querem alguém que não apenas o guie, mas que ensinem, dêem oportunidades de crescimento e os escutem. Seu líder ideal é aquele com quem se sentem confortáveis para falar e quem realmente ouve e valoriza o que eles têm a dizer.

Para a geração Y, o trabalho não é uma atividade dissociada do restante de sua vida. Por isto é tão importante poder realizar alguma tarefa gratificante do ponto de vista pessoal (Meister, 2010). Os jovens desta geração querem fazer parte de um propósito maior e de aprender coisas novas. Como resultado de pesquisa realizada, para Meister (2010), essa geração é a mais socialmente consciente desde a década de 1960. Em outra pesquisa (Cone Millennial Cause Study, 2006), 56% da geração Y responderam que estão dispostos a continuar trabalhando em uma empresa que é socialmente responsável. Outro dado relevante da pesquisa é que 68% dos pesquisados recusariam uma oferta de trabalho se percebessem que o empregador fosse socialmente irresponsável.

Um dos pilares centrais da relação dos Y com o trabalho é o seu equilíbrio com a vida pessoal. Em pesquisa da consultoria americana Unisum, em 2010¹, com 67 mil universitários de diversos países, inclusive do Brasil, foi identificada como meta número um dos participantes o bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Trabalhar é importante mas não é a única forma de se encontrar sentido na vida (Barcaui, 2011). O comprometimento com a empresa é importante, desde que se mantenha em limites saudáveis, física e psicologicamente. Para os Y, este “contrato” tem que ser respeitado, ou a perspectiva é de saída da organização.

Para esta geração, a perspectiva de permanência na organização considerada de longo prazo é de apenas um ano (Martin, 2005). Para Munro (2009), a geração Y tem uma abordagem pouco ortodoxa com a gestão da sua

¹ Dados publicados na revista Época, 21 de junho de 2010.

carreira. Segundo Zemke, Raines, & Filipczak (2000) mudar de empresa a cada dois anos em busca de novos desafios e compensações é a norma de uma visão sem fronteiras da sua carreira.

A geração Y, segundo Meister (2010), espera que a empresa dê oportunidade de desenvolvimento e crescimento na organização. Para estes trabalhadores, mais importante que a segurança no trabalho em si, é construir um portfólio de habilidades e conhecimentos que lhes permitam a empregabilidade (Hira, 2007 apud Munro, 2009). Para Healy (2008) a geração Y é obcecada pelo desenvolvimento da carreira e acredita que as promoções devam ser baseadas nas habilidades mais do que na senioridade. Para Veloso et al (2008), os Y eram mais favoráveis aos itens relacionados a sua relação com a carreira como descrito na seguinte afirmativa: “Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer”. Outra característica identificada pela mesma pesquisa diz respeito a importância das relações interpessoais, conforme revela a afirmativa “Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem”. Em pesquisa realizada em empresas da Nova Zelândia, Murray, Toulson, Legg (2011) argumentam que esta necessidade maior de aprendizado dos Y pode ser explicada por ser o grupo mais jovem nas organizações, e que são naturalmente os indivíduos que procuram se estabelecer e crescer em seu trabalho.

Para conseguir atrair e reter os novos trabalhadores desta geração, as empresas precisarão mudar sua forma de praticar sua comunicação e sua política de recursos humanos. Os gestores precisarão se adaptar para que possam conquistar a confiança e fazer com que estes empregados possam se identificar com a cultura e valores da empresa. Para Dulin (2008) é importante que os líderes entendam e enfrentem este desafio geracional que surge nas empresas.

3

Metodologia

3.1.

Tipo de pesquisa

A presente pesquisa pode ser considerada como descritiva, baseada nos critérios de classificação propostos por Vergara (2006), levando-se em consideração que os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador.

Para Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas. Como o trabalho procura avaliar o comprometimento da geração Y com base na escala EBACO (escala de bases do comprometimento organizacional) optou-se pelo método de natureza quantitativa, por ser a melhor maneira de se obter os resultados desejados.

A estratégia de investigação usada foi a pesquisa de levantamento, pois, segundo Babbie (1990, apud Creswell 2007), usa questionários estruturados para coleta de dados, generalizando uma questão a partir de uma amostra de uma população.

O principal objetivo deste trabalho foi investigar as bases do comprometimento organizacional da geração Y no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

3.2.

Papel do pesquisador

O autor da dissertação trabalha no BNDES desde 2004, tendo exercido a maior parte de suas atividades na área de recursos humanos, especificamente na gestão de atividades de treinamento e desenvolvimento.

Concluiu o MBA em Gestão de Pessoas em 2009 na Fundação Getúlio Vargas e tem formação complementar através de cursos de extensão, de curta e média duração, voltados para o desenvolvimento de suas atividades em treinamento e do seu exercício da liderança.

O autor acredita que seu tempo de vivência na área de recursos humanos, tenha contribuído para agregar valor ao estudo. No entanto, entende que sua

experiência profissional pode representar risco de viés na interpretação dos resultados. Desta forma, procurou seguir as interpretações dos resultados conforme o disposto em Bastos et al (2008) e apresentado no Quadro 3.

3.3.

Coleta de dados

3.3.1.

Pesquisa documental

Para caracterização da empresa estudada e contextualização do estudo, foi realizada pesquisa documental em material publicado pelo Banco e em seu sítio na internet. Os valores, missão e visão, além dos benefícios oferecidos aos empregados, ajudam a entender de que forma as peculiaridades da organização contribuem ou interferem na interpretação dos dados desta pesquisa. Como a Escala de Base do Comprometimento Organizacional (EBACO) envolve a relação do empregado com a organização, entender de que forma se caracteriza o ambiente organizacional e sua relação com o indivíduo é fundamental para a análise dos resultados.

3.3.2.

Pesquisa bibliográfica

Para a definição do instrumento de coleta de dados foi realizada pesquisa bibliográfica acerca da mensuração do comprometimento organizacional. O modelo adotado foi a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

A EBACO foi aplicada pela primeira vez no trabalho de Medeiros (2003). Em seu trabalho, Medeiros adaptou as escalas do comprometimento para o contexto brasileiro, ampliando as bases definidas por Meyer e Allen, incluindo o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986) e inseriu trinta indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos baseados na literatura sobre comprometimento. Desta forma, foram definidas sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Esta ampliação surge devido aos modelos de múltiplas bases existentes na literatura não terem encontrado uma total adequação as culturas em que são avaliados (Bastos et al, 2008).

O desenvolvimento da EBACO está apresentado na tese de Medeiros (2003) e nos artigos de Medeiros e Albuquerque (2005) e de Medeiros et al (2005), sendo composta de 28 itens, divididos em 4 itens para cada uma das 7 bases do comprometimento. Para a validação da EBACO foram reunidos, segundo Bastos et al (2008), 819 casos, entre empregados de hotéis e de organizações privadas não governamentais e públicas, entre diversas categorias profissionais.

Segundo Bastos et al (2008, p.61) “os dados foram recolhidos e submetidos a análise dos componentes principais (PC), quando solicitou-se a extração de componentes com autovalores maiores ou iguais a 1,0 e rotação *varimax*, com critério de carga fatorial maior ou igual a 0,40”. Da análise identificou-se sete fatores que explicariam 61,8% da variância total. Integrados por quatro itens, cada fator com cargas fatoriais elevadas, variando de 0,45 a 0,85, guardam forte relação com os fatores teóricos que definiram as escalas.

O Quadro 1 exhibe os fatores, apresenta todos os itens e os níveis de precisão encontrados na pesquisa. Os índices de precisão variaram entre os fatores, sendo que três fatores apresentaram alfas de Cronbach elevados, acima de 0,80. Dois fatores apresentaram índices entre 0,73 e 0,77 e dois fatores apresentaram índice de precisão baixos, entre 0,59 e 0,65.

Quadro 1 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa de Cronbach) dos sete fatores da EBACO.

Denominações das Bases do Comprometimento	Definições	Itens	Índices de Precisão
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4	0,84
Obrigaç�o em permanecer	Crença de que tem uma obriga�o em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que n�o seria certo deixar; e de que tem uma obriga�o moral com as pessoas da organiza�o.	5, 6, 7, 8	0,87
Obriga�o pelo desempenho	Crença de que deve se esfor�ar em benef�cio da organiza�o e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	9, 10, 11, 12	0,77
Afiliativa	Crença que � reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organiza�o.	13, 14, 15, 16	0,80
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esfor�o extra em benef�cio da organiza�o deve ser recompensado e de que a organiza�o deve lhe dar mais oportunidade.	17, 18, 19, 20	0,59
Linha consistente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organiza�o com o objetivo de se manter na organiza�o	21, 22, 23, 24	0,65
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organiza�o	25, 26, 27, 28	0,73

Fonte: Bastos et al, 2008, p. 63

3.3.3. Pesquisa quantitativa

Para Creswell (2010, p. 178), dentro de um projeto de levantamento é apresentada uma descrição quantitativa de “atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra desta população”.

Desta maneira, foi escolhida a pesquisa quantitativa através da aplicação do questionário EBACO. Esta escolha se baseou na possibilidade de dar maior abrangência e aderência nas respostas. Sem um questionário fechado não seria possível alcançar uma amostra de 14% do universo de pessoas pertencentes a geração Y, o que não seria possível pelo tempo hábil em uma pesquisa qualitativa.

3.3.3.1. Universo e amostra

O universo pesquisado foi composto por 872 empregados pertencentes a Geração Y e que ocupam diversos cargos e funções no BNDES. A amostra estudada foi constituída por cerca de 14% do universo, ou seja 125 integrantes. Dos respondentes, 46 empregados são do sexo feminino e 79 do sexo masculino. Nove empregados tem curso superior incompleto, 60 tem superior completo e 56 tem curso de pós-graduação. Dos respondentes, 15 empregados entraram para o Banco em cargo de nível médio e 110 entraram para cargo de nível superior. A média de idade dos respondentes foi de 28,79 anos e a o tempo de trabalho no BNDES médio foi de dois anos. O BNDES possui atualmente 872² empregados desta geração, representando 32% do total da organização, segundo dados de novembro de 2011.

3.3.3.2. Aplicação do questionário

A estratégia de envio do questionário foi através do grupo de discussão criado no YahooGroups. Este grupo é formado por empregados que entraram a partir de 1998, pertencentes ao novo plano de cargos e salários do BNDES. O grupo de discussão contava com 1562 membros em 21 de novembro de 2011 e uma grande parte dos membros deste grupo pertencem a Geração Y. Foi criado um sítio na internet com o questionário a ser respondido pelos empregados. A

² Posição em 18 de janeiro de 2012.

ferramenta usada foi o *Google Docs*, gratuita e disponível para usuários cadastrados nos serviços *Google*. O autor da pesquisa acredita que era a forma com que poderia conseguir maior número de adesões, já que o grupo de discussão é um espaço democrático onde diversos assuntos são tratados.

O primeiro envio da mensagem contendo o endereço para o formulário eletrônico do questionário, foi feito em 21 de novembro de 2011. Nesta primeira solicitação foram respondidos 89 questionários até o dia 29 de novembro de 2011.

Em 4 de dezembro de 2011, diante da insuficiência do tamanho da amostra, foi reenviada mensagem para os participantes do grupo de discussão. Foram obtidas, após a nova solicitação, 125 respostas ao questionário, representando cerca de 14% do universo de empregados da Geração Y.

3.4.

Tratamento e análise dos dados

Na avaliação dos dados levantados foi usado o roteiro indicado para a escala EBACO em Bastos et al (2008). Para a interpretação dos dados foi necessário anteriormente calcular a média das respostas obtidas para cada indicador do questionário. O resultado da média de cada item foi multiplicado pelo peso de cada indicador, indicado no Quadro 2. A multiplicação pelos pesos é necessária porque, estatisticamente, alguns indicadores têm um coeficiente de correlação maior que outros. Quando são aplicados os pesos, garante-se que o escore obtido em cada base do comprometimento reflita a importância de cada item na definição de cada fator.

Quadro 2: Indicadores e pesos da escala EBACO

Base afetiva	Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	0,78
Base obrigação em permanecer	Pesos

Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
Base obrigação pelo desempenho	Pesos
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
Base afiliativa	Pesos
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	0,68
Base falta de recompensas e oportunidades	Pesos
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Base linha consistente de atividade	Pesos
Procuro não transgredir as regras aqui, pois sempre mantereí meu emprego	0,69

Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Base escassez de alternativas	Pesos
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,69
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: Bastos et al, 2008, p. 64-66

No quadro 3 encontra-se a classificação proposta por Bastos et al para os níveis de comprometimento, a partir da interpretação dos resultados obtidos em cada base do comprometimento organizacional, levando em consideração que foi necessário somar o resultado dos quatro itens de cada base. Desta maneira, podemos interpretar como os empregados da Geração Y do BNDES encontram-se em relação a cada base do comprometimento. A interpretação do resultado foi realizada por meio de quatro classificações, conforme o quadro abaixo: baixo comprometimento; comprometimento abaixo da média; comprometimento acima da média e alto comprometimento.

Quadro 3 – Bases do comprometimento organizacionais, níveis e resultados

Base afetiva	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento

Base obrigação em permanecer	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base obrigação pelo desempenho	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base afiliativa	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base falta de recompensas e oportunidades	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base linha consistente de atividade	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento

Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base escassez de alternativas	
Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Bastos et al, 2008, p 66-68.

É importante ressaltar que, na interpretação dos resultados encontrados, de acordo com Bastos et al (2008), existem bases do comprometimento diretamente proporcionais ao desempenho da organização e outras inversamente proporcionais. As bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho são diretamente proporcionais ao desempenho. As bases instrumentais escassez de alternativas, linhas consistentes de atividade e falta de recompensas e oportunidades são inversamente proporcionais ao desempenho, portanto, o baixo comprometimento nestas bases impacta positivamente o desempenho da empresa.

3.5. Limitações da pesquisa

Para Vergara (2006), todo método de pesquisa contém limitações e possibilidades. Desta forma, embora não invalidem o trabalho, é importante apresentar quais as limitações encontradas na realização da pesquisa.

Como se trata de um estudo de caso de uma empresa pública específica, não é possível fazer generalizações para outras empresas públicas ou privadas.

Também não podemos generalizar o resultado para todos os integrantes da Geração Y, pois a cultura da empresa e o desenvolvimento da carreira impactam diretamente nas respostas apresentadas, embora os dados pesquisados em conjunto com o referencial teórico permitam fazer uma avaliação geral do perfil desta geração estudada.

Outra questão que pode ter influenciado nos resultados da pesquisa, foi a metodologia aplicada através do envio do questionário por e-mail, causando possível constrangimento devido ao receio da exposição dos participantes, mesmo tendo sido reforçado que o questionário era anônimo.

Finalmente, outro limite a ser considerado é que o método quantitativo não permite maior profundidade e abrangência da compreensão das idéias dos indivíduos e também não capta preocupações e entendimentos específicos dos participantes sobre o tema da pesquisa.

4

A empresa

O presente capítulo apresenta uma descrição da empresa estudada, com ênfase na gestão de recursos humanos.

4.1.

O BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, é uma instituição financeira com atuação em praticamente todos os setores da economia, apoiando desde projetos de grande magnitude voltados ao incremento da infra-estrutura até a criação e aumento da competitividade das micro e pequenas empresas. Criado em 1952 pelo Governo Federal, tem hoje como sua missão promover o crescimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de empregos e redução das desigualdades regionais. Essa missão constitui um dos fatores determinantes do grau de atratividade do BNDES, motivando muitas pessoas a fazerem parte da instituição.

Na década de 1950, o Banco ainda não tinha o “S” de “Social” e apoiou fundamentalmente a infra-estrutura básica brasileira. Esta prioridade era relacionada com a certeza de que o Brasil não poderia depender somente de recursos externos para montar a infra-estrutura suficiente para promover o progresso do país (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Nas décadas seguintes o Banco continuou apoiando a economia no rumo do desenvolvimento, respondendo as demandas e necessidades da sociedade brasileira, como é o caso do apoio na substituição das importações da década de 1970 (Azevedo e Gorayeb, 2002).

Nos anos 80 o Banco incorporou a letra S em seu nome, incluindo como prioridade o desenvolvimento social em conjunto com o econômico. Também auxiliou no processo de inserção das empresas brasileiras no mercado internacional.

Para dar resposta ao crescente desafio de indução do desenvolvimento econômico e social do Brasil, o Banco conta hoje com cerca de 2.700

empregados, alocados em 24 diferentes Áreas. Destes empregados, 872 indivíduos pertencem a Geração Y (nascidos a partir de 1980), representando cerca de 32% do total da força de trabalho.

Um conjunto de fatores contribuiu para que o BNDES vivesse nos três últimos anos um significativo fenômeno de renovação dos quadros funcionais. Os principais fatores foram a criação de um plano de incentivo a aposentadoria para os empregados mais experientes e o aumento do quantitativo de empregados aprovado pelo Governo Federal, em razão do crescimento de sua atuação na economia brasileira. O fenômeno resultou em uma expansão de mais de 160% dos desembolsos para operações em um intervalo de cinco anos, passando de pouco mais de R\$ 52 bilhões em 2006 para R\$ 139 bilhões em 2011. No quantitativo de empregados, o BNDES passou de aproximadamente 2.100 empregados em 2006 para 2.700 em 2011, representando um aumento de cerca de 28% em sua força de trabalho.

Em razão da forte mudança geracional, foi diagnosticada a necessidade da explicitação dos valores organizacionais. Como instituição sólida, seus valores estavam implícitos nas ações dos empregados mais experientes, mas com a substituição acelerada do quadro funcional, foi necessário o registro escrito destes valores e de seu significado de forma que pudessem ser divulgados e reforçados através de ações estruturadas. Para a explicitação dos valores foram entrevistados membros da alta administração e empregados mais experientes. O trabalho resultou na identificação de quatro valores essenciais do BNDES: Ética, Espírito Público, Compromisso com o Desenvolvimento e Excelência.

Por ser considerado referência em termos de desenvolvimento profissional e salarial, o BNDES atrai para seus concursos milhares de candidatos com diversas formações e experiências, captando desde o indivíduo recém formado até empregados com nível de senioridade maior. Este é mais um desafio que a instituição enfrenta: a heterogeneidade dos novos empregados e a conseqüente lacuna entre as características dos recém admitidos e as necessidades de suprimento de pessoal, no que tange aos aspectos técnicos e comportamentais, com potencial reflexo na motivação para o trabalho.

Uma característica especialmente relevante para a formação da cultura organizacional no BNDES é a natureza multidisciplinar da análise de projetos para concessão de financiamento. Tal peculiaridade faz com que o trabalho em equipe seja indispensável, configurando um aspecto crucial da lógica de gestão de pessoas e um desafio adicional em um contexto de transição entre gerações. Atualmente, as equipes são formadas em sua grande maioria por profissionais

iniciantes no Banco, em processo de aprendizagem e poucos responsáveis pela transmissão de conhecimentos. Antevendo o forte impacto que a perspectiva de intensiva renovação e crescimento do quadro funcional significava, o planejamento estratégico de 2008, apontou como uma das diretrizes institucionais a valorização de pessoas, promovendo o desenvolvimento dos empregados. Para possibilitar respostas aos novos desafios, no final deste mesmo ano de 2008 foi criada a área de recursos humanos. Com a criação da área foi definida a implantação de um sistema de gestão por competências para viabilizar o atendimento as necessidades de qualificação e progressão dos empregados. Este é um eixo fundamental da atuação da área de recursos humanos, já que espera-se que o modelo de gestão por competências permita a manutenção de registros que descrevam as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias ao desempenho das atividades inerentes ao bom funcionamento do BNDES e que possam nortear as ações de desenvolvimento necessárias para a adequada formação do quadro funcional.

Para a implantação da gestão por competências, foi feito um extenso trabalho de mapeamento de competências organizacionais, executivas, comportamentais e técnicas, envolvendo todas as áreas e todas as atividades realizadas no banco. Tais competências foram utilizadas como balizadores de processos de avaliação com o objetivo de promover a prática do *feedback* entre gestores e subordinados e nortear ações de desenvolvimento através de treinamentos formais ou da prática supervisionada.

Outro eixo importante e com particular relevância para o comprometimento dos empregados é a criação de um plano de carreira, ainda em formulação, capaz de atender antigos pleitos e oferecer nova lógica de promoção e progressão, com critérios mais adequados e justos sob o ponto de vista de indivíduos e da gestão. Espera-se que tais iniciativas propiciem instrumentos para melhoria da gestão das equipes e adequação a um cenário de mudanças intensivas.

Além das iniciativas inovadoras em gestão de recursos humanos mencionadas anteriormente, o BNDES mantém ao longo de sua história vigoroso apoio ao treinamento de pessoal. São realizados investimentos significativos em formação ao nível de pós graduação, com custeio integral de cursos e em treinamentos de curta e média duração sobre temas técnicos ou comportamentais em instituições de ensino renomadas em cursos abertos ou customizados *in company*. Outro apoio tradicional é dirigido aos executivos que

tem acesso a cursos para desenvolvimento de liderança em instituições reconhecidas no país e no exterior.

5

Análise dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa no BNDES e a análise dos dados encontrados de acordo com a teoria exposta no capítulo dois.

5.1.

Consolidação dos resultados e análise das bases do comprometimento

O primeiro trabalho realizado foi consolidar os resultados da pesquisa, de acordo com o tratamento dos dados apresentado no terceiro capítulo desta dissertação. Os resultados fornecem informações a respeito das sete bases do comprometimento organizacional, de acordo com a escala EBACO, conforme Bastos et al(2008). As informações sobre o resultado de cada base do comprometimento será analisada de acordo com referencial teórico apresentado no segundo capítulo, que abordou a temática da geração Y e o comprometimento organizacional. O Quadro 4 apresenta, de forma resumida, os resultados relativos às bases do comprometimento organizacional dos empregados da geração Y, no BNDES.

Quadro 4 – Resultado consolidado dos questionários

Base	Resultado	Interpretação do Resultado
Afetiva	13,22	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	7,25	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	16,30	Alto Comprometimento
Afiliativa	12,48	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	5,75	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	11,76	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	8,92	Baixo comprometimento

Fonte: Dados coletados pelo autor

5.1.1. Base afetiva

As questões relacionadas ao comprometimento de base afetiva foram extraídas dos modelos de Meyer, Allen e Smith (1993) na escala afetiva e O'Reilly e Chatman (1986) na escala de internalização, e adaptadas para a EBACO. Em essência, a base afetiva é a crença e identificação com a cultura, missão e valores da organização (Bastos et al, 2008).

Quadro 5 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afetiva

Base Afetiva	Resultado Média X Peso
Pergunta 1: Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	3,08
Pergunta 2: A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	2,78
Pergunta 3: Eu me identifico com a filosofia desta organização.	3,60
Pergunta 4: Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	3,76
Total Base Afetiva	13,22

Fonte: Dados coletados pelo autor

A base afetiva é apresentada no que Kelman (1958) mencionou como vínculo psicológico de internalização, que é a convergência entre os valores do indivíduo e os da organização e na dimensão introjeção de Gouldner (1960), que é o grau que a imagem do indivíduo inclui valores e qualidades aprovadas pela organização. Para Mowday et al(1979, apud Meyer e Allen, 1991) a base afetiva é considerada como a força de identificação de um indivíduo com a organização.

Segundo Bastos et al (2008), a base afetiva relaciona-se positivamente com o desempenho da organização. O resultado encontrado na base afetiva foi de 13,23, que pode ser interpretado como comprometimento acima da média. Este resultado sugere que os empregados se identificam com a cultura e valores do BNDES. Em um momento de forte mudança geracional na organização, este resultado pode ser explicado pelas ações feitas pela organização para fortalecer e disseminar seus valores e pela possível existência de uma identificação com a empresa antes da própria entrada na instituição. Para Porter, Steer e Mowday (2005), algumas pessoas, antes da entrada na empresa, criam expectativa e identificação com sua missão e atividades. Como o BNDES é uma instituição pública e a forma de ingresso é por concurso público, a maioria dos concursandos já conhecem em parte as atividades do Banco. Pelas

características de ser uma instituição de desenvolvimento econômico e social, também reforçam esta identidade com a organização, conforme mencionado no capítulo de apresentação do BNDES.

Conforme mencionado por diversos autores (Meister, 2010; Lombardia et al, 2008; relatório Cone Millennial Study, 2006), os indivíduos da geração Y querem um trabalho que possa estar ligado a um propósito maior, que seja convergente com suas expectativas e valores. Como a base afetiva do comprometimento relaciona-se com a convergência entre a crença do indivíduo e a da organização, o BNDES pode estar promovendo um ambiente que permite que os indivíduos desta geração tenham um comprometimento afetivo.

5.1.2.

Base obrigação em permanecer

As questões da base obrigação em permanecer foram extraídas dos indicadores do instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), da escala instrumental, e adaptadas para a escala EBACO. Em essência a base obrigação em permanecer é a crença de que o indivíduo se sentiria culpado em deixar a organização e que tem uma obrigação moral com as pessoas desta organização (Bastos et al, 2008).

Para Meyer e Allen (1991), que chamou este comprometimento de normativo, o sentimento do indivíduo relaciona-se com uma obrigação moral de permanecer na organização. Um destes sentimentos é o investimento da organização para com o indivíduo. Exemplo deste investimento seria o pagamento de mensalidades da universidade. Para Meyer e Allen (1991), os empregados permanecem porque “sentem que são obrigados”.

Quadro 6 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação em permanecer

Base Obrigação em Permanecer	Resultado Média X Peso
Pergunta 5: Eu não deixaria minha organização porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1,94
Pergunta 6: Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1,83
Pergunta 7: Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1,86
Pergunta 8: Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	1,62
Total Base Obrigação em Permanecer	7,25

Fonte: Dados coletados pelo autor

Segundo Bastos et al (2008), a base obrigação em permanecer relaciona-se positivamente com o desempenho da organização. Outra relação positiva encontrada com a base obrigação em permanecer é com a internalização dos valores e objetivos organizacionais, conforme apresentado no resultado da pesquisa de Medeiros (2003).

O total apurado para a base obrigação em permanecer foi de 7,25, interpretado como baixo comprometimento, segundo a escala EBACO. Em consonância com a literatura apresentada, o resultado demonstra que os membros da geração Y tem compromisso maior com sua carreira (Meinster, 2010; Munro, 2009, Crampton e Hodge, 2009, Dunlin, 2008), e não se sentem em dívida com a organização, não se importando de deixar a empresa, caso não percebam vantagem em continuar, seja por oportunidades profissionais ou de desenvolvimento na carreira. Este resultado deve ser ponderado pela média de tempo na organização, apurada na pesquisa, que foi de apenas dois anos, que pode ser considerado um longo tempo, segundo Martin (2005), mas pode ser pouco para criar um sentimento de obrigação moral com a empresa.

5.1.3 Base obrigação pelo desempenho

As questões da base obrigação pelo desempenho foram desenvolvidas por Medeiros (2003) com base na teoria de Wiener (1982). Esta base, de caráter normativo, segundo Medeiros et al, “denota um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização”.

Para Kanter (1968) este é um comprometimento de controle, onde os membros são moldados em uma direção desejada. Continuando em uma perspectiva sociológica, para Halaby (1986, apud Bastos, 1993) este comprometimento seria um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.

Quadro 7 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base obrigação pelo desempenho

Base Obrigação pelo Desempenho	Resultado Média X Peso
Pergunta 9: Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	3,32
Pergunta 10: Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	4,67
Pergunta 11: O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis	4,55
Pergunta 12: O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	3,75
Total Base Obrigação pelo Desempenho	16,30

Fonte: Dados coletados pelo autor

O resultado encontrado para a base obrigação pelo desempenho foi de 16,30, caracterizando assim um alto comprometimento dos empregados na escala EBACO. Existe uma relação positiva deste comprometimento com o desempenho organizacional (Bastos et al, 2008).

Este resultado está coerente com a literatura sobre a geração Y, que afirma que estes indivíduos vêem o trabalho de forma pragmática, como mencionado por Crampton e Hodge (2009): “Para esta geração um trabalho é um contrato, e não um chamado”. A independência e o compromisso com seu desenvolvimento e com a carreira, também são apontados na literatura (Martin, 2005; Veloso et al, 2008, Munro, 2009). Para Meister (2010), desde crianças trabalham em seus currículos, pois sabem que sua geração é grande demais para as melhores vagas nas empresas e escolas.

Em um momento que as empresas públicas adotam uma postura menos paternalista e mais profissional, passando a cobrar o desempenho de forma mais sistemática, a postura da geração Y vai ao encontro da forma de atuação destas organizações.

5.1.4. Base afiliativa

As perguntas do questionário da base afiliativa foram extraídas do questionário desenvolvido por O'Reilly e Chatman (1986) e adaptados para a escala EBACO. A base afiliativa tem como característica o sentimento do indivíduo ser reconhecido como membro da organização pelos seus colegas (Bastos et al, 2008).

Quadro 8 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base afiliativa

Base Afiliativa	Resultado Média X Peso
Pergunta 13: Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	3,20
Pergunta 14: Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	3,44
Pergunta 15: Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	3,62
Pergunta 16: Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	2,22
Total Base Afiliativa	12,48

Fonte: Dados coletados pelo autor

O resultado encontrado na pesquisa para a base afiliativa foi 12,48, interpretado como baixo comprometimento pela EBACO. Bastos et al (2008) sugerem que este comprometimento está relacionado positivamente com o desempenho da organização. Para Medeiros (2003), esta dimensão possui influência positiva na internalização dos valores e objetivos organizacionais.

A origem do comprometimento de base afiliativa surge nos trabalhos de Kelman (1958), que apresenta como uma das formas de vínculo do indivíduo com a organização o seu desejo de afiliação. Kanter (1968) relaciona o comprometimento afiliativo como um comprometimento de coesão, onde laços afetivos ligam membros da organização. Neste comprometimento, segundo a autora, a solidariedade é elevada, as disputas internas e a inveja são baixas.

Uma explicação para o baixo comprometimento afiliativo dos membros da geração Y pode estar em uma característica bastante citada na literatura sobre a esta geração que é ter nascido em um ambiente de muitas mudanças e, semelhante a obrigação em permanecer, cria poucos vínculos com as estruturas organizacionais. O individualismo desta geração também pode ser citado como explicação para o baixo comprometimento, mas no sentido de serem

independentes em sua carreira e não criarem vínculos afiliativos que impeçam de mudar de organização.

Para a organização estudada, isto pode ser considerado um ponto de atenção. Com a forte mudança geracional que vem passando, as diversas ações que tem sido feitas para a internalização dos valores precisam ser continuadas e reforçadas, ou, em função das características apresentadas pela geração Y, dificilmente haverá um comprometimento maior com os valores da organização.

5.1.5. Base falta de recompensas e oportunidades

Os itens do questionário da base falta de recompensas e oportunidades foram extraídos da teoria de Etzioni (1961) sobre o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca entre o indivíduo e a organização e instrumentalizado por O'Reilly e Chatman, nas perguntas 18 e 19 adaptadas por Medeiros (2003). As outras questões relacionadas com esta base foram elaboradas por Medeiros a partir da teoria de Thevenet (1992) que afirma que “o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades”.

A base falta de recompensas e oportunidades se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos et al (2008). Para Medeiros (2003) esta base se relaciona negativamente com a internalização dos valores e objetivos da organização.

Quadro 9 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base falta de recompensas e oportunidades

Base Falta de Recompensas e Oportunidades	Resultado Média X Peso
Pergunta 17: Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	0,96
Pergunta 18: A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização	1,96
Pergunta 19: Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1,43
Pergunta 20: Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	1,41
Total Base Falta de Recompensas e Oportunidades	5,75

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os valores encontrados na pesquisa após a aplicação da EBACO, indicam um comprometimento abaixo da média, resultado visto como bom para o desempenho da organização, já que o comprometimento do indivíduo com a empresa não é visto de maneira somente utilitária. Outro aspecto inferido é que os empregados desta geração podem estar satisfeitos, no momento, com as oportunidades e recompensas oferecidas pela empresa.

Sendo uma das características da geração Y o estabelecimento de oportunidades de progressão claras na carreira ao longo do tempo, o resultado deve ser visto de maneira relativa, já que os Y não se importam em mudar de emprego ou posição em busca de locais que ofereçam melhores oportunidades de crescimento. Para a empresa estudada, tal resultado representa um desafio, podendo indicar como recomendável o desenvolvimento de um plano de carreira que possa contemplar os anseios de progressão funcional ao longo do tempo.

5.1.6

Base linha consistente de atividade

Os itens do questionário da base linha consistente de atividade foram desenvolvidos por Medeiros (2003) a partir da teoria das trocas laterais de Becker (1960) nas questões 21, 23 e 24. Na questão 22, a pergunta foi uma adaptação para a EBACO da questão desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993) para analisar o comprometimento instrumental. Esta base tem a crença de que o indivíduo deve se manter de acordo com as regras determinadas pela empresa para conseguir se manter e prosperar na organização Bastos et al (2008).

A base linha consistente de atividades se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos et al (2008).

Quadro 10 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base linha consistente de atividade

Base Linha Consistente de Atividade	Resultado Média X Peso
Pergunta 21: Procuo não transgredir as regras aqui, pois sempre mantereí meu emprego	2,96
Pergunta 22: Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	2,53
Pergunta 23: Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	3,11
Pergunta 24: Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	3,15
Total Linha Consistente de Atividade	11,76

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os valores encontrados na pesquisa após a aplicação da EBACO, indicam um comprometimento abaixo da média, resultado visto como bom para o desempenho da organização, já que os empregados desta geração não se comprometem com a empresa somente com a intenção de manterem seus empregos. Para Becker (1960) os empregados adotam determinadas ações somente com a intenção de garantir recompensas que, a princípio, não tem relação com estas ações, como manterem-se empregados.

Para os empregados da geração Y, mais importante que seguir regras determinadas para manutenção no emprego, é o compromisso com o seu desempenho e o seu crescimento na organização. Seu papel questionador, como mencionado em Crampton e Hodge (2009), pode explicar este resultado, já que, como não aceita que regras sejam simplesmente impostas, dificilmente adotaram uma postura de fazer o que é certo, sem questionar, somente para manterem-se no emprego. O foco na carreira desta geração é bastante citado na literatura (Gleeson, 2003; Dulin, 2008; Crampton e Hodge, 2009; Meister, 2010) o que permite interpretar que estes empregados dificilmente aumentarão o vínculo com a instituição nesta base de comprometimento.

5.1.7

Base escassez de alternativas

Os itens do questionário da base escassez de alternativas foram adaptação de Medeiros (2003) dos componentes do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) que avaliavam o comprometimento instrumental. Nesta base a crença é de que o indivíduo tem poucas alternativas se deixar a instituição.

A base escassez de alternativas se relaciona negativamente com o desempenho organizacional, segundo Bastos et al (2008).

Quadro 11 – Resultados por pergunta aplicada no questionário / base escassez de alternativas

Base Escassez de Alternativas	Resultado Média X Peso
Pergunta 25: Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	2,48
Pergunta 26: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	2,01
Pergunta 27: Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	2,46
Pergunta 28: Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	1,97
Total Escassez de Alternativas	8,92

Fonte: Dados coletados pelo autor

Os valores encontrados na pesquisa após a aplicação da EBACO, indicam um baixo comprometimento, o que pode ser explicado pela preocupação dos indivíduos da geração Y com sua carreira, sempre buscando novas aptidões e conhecimentos para manterem-se empregáveis, buscando nas empresas sempre o seu desenvolvimento (Healy 2008; Veloso et al, 2008; Meister, 2011).

Em um momento de aumento dos quadros das chamadas carreiras de governo e consequente aumento da quantidade de concursos públicos, pode-se explicar em parte a percepção da geração de que tem alternativas. Caso venha a sair da empresa, como muitos destes empregados vem se preparando para diversos concursos, a alternativa não é a saída para a iniciativa privada, mas sim para outra carreira no setor público.

6

Conclusões e sugestões

O presente trabalho teve como objetivo analisar as bases do comprometimento organizacional dos indivíduos da Geração Y de uma empresa pública federal, neste caso o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A pesquisa foi baseada no modelo de avaliação de comprometimento organizacional criado por Medeiros (2003) e aplicado em diversas empresas. O questionário, chamado de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), enviado aos membros das empresas pertencentes à geração Y, mede o comprometimento organizacional a partir de sete bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. O questionário se baseou nas teorias mais aceitas do comprometimento organizacional.

A revisão bibliográfica procurou contextualizar as teorias acerca do comprometimento que foram usadas para a criação do questionário EBACO, principalmente a teoria dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional e a criação de instrumentos para medir este comprometimento.

Em seguida, na revisão da bibliografia, procurou-se identificar quais as principais características da Geração Y. Sua necessidade de constante feedback, sua preocupação com o seu desenvolvimento e sua intensa comunicação, principalmente por meios eletrônicos, foram bastante citadas. Não obstante a classificação comumente usada para definirmos as gerações, em pesquisa realizada por Murray, Toulson, Legg (2011) sobre as características das gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho, não foram encontradas grandes diferenças entre elas. Uma conclusão dos autores é que talvez não devamos pensar tanto nas gerações, mas sim nas características pessoais de cada indivíduo.

Depois de apurados os dados obtidos através do questionário e de se analisar os resultados a partir das teorias estudadas, pode-se concluir que a Geração Y do BNDES possui um elevado comprometimento organizacional principalmente na base obrigação pelo desempenho (Kanter, 1968; Wiener,

1982) e na base afetiva (Etzioni, 1961; Meyer e Allen, 1991; Porter, Steers e Mowday, 2005).

Elevados resultados nestas duas bases indicam que os empregados da Geração Y do BNDES possuem forte ligação com as crenças e valores da organização em que estão inseridos e que se comprometem com o cumprimento da missão organizacional. Como tem o foco na carreira, se comprometem com os resultados da empresa, porque uma das suas características é sempre se desenvolverem e continuarem atrativos no mercado.

Pesquisa semelhante ao presente trabalho foi realizada por Halla (2010) sobre as bases do comprometimento da Geração Y em uma empresa privada. Os resultados encontrados mostraram muita semelhança com a presente pesquisa. Uma possível explicação é que os Y tenham características de comprometimento no trabalho muito semelhantes, estando inseridos em uma empresa pública ou privada. As bases do comprometimento com resultados mais elevados na pesquisa feita por Halla (2010) foram também a obrigação pelo desempenho e a afetiva.

As bases afiliativa e obrigação em permanecer relacionam-se positivamente com o desempenho, segundo Bastos et al (2008). Os resultados apresentados caracterizam um baixo comprometimento nesta base. Uma possível explicação para um baixo resultado no comprometimento afiliativo é o pouco tempo na organização, pois ainda não criaram laços mais sólidos com a empresa. Ações no sentido de integração e fortalecimento dos valores tem sido implementadas pela organização, mas é importante que haja continuidade nestas ações. Como a base afetiva apresentou alto comprometimento, não existe uma falta de identificação com a instituição, mas, como definido por Kelman (1958) pode ser que ainda não haja um sentimento de pertencimento completo do grupo. O resultado na base obrigação em permanecer pode ser explicado pela visão de curto prazo da carreira (Martin, 2005; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) não se sentindo presos ou obrigados a permanecer na organização, se esta não atender suas expectativas.

Os resultados encontrados nas bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas, que foram identificadas com menor comprometimento, indicam que os empregados da geração Y do grupo estudado sentem-se muito seguros com relação às suas competências e ao seu desenvolvimento de carreira, não esperando somente da organização o seu desenvolvimento. Com a auto-estima elevada (Glass, 2007) se sentem confiantes de que, caso a organização não esteja entregando o que é

esperado para o seu desenvolvimento, os Y procurarão outra instituição que melhor os atenda. Os baixos resultados encontrados foram semelhantes ao encontrado por Halla (2010), que demonstra que, sendo uma empresa pública ou privada, o mais importante para esta geração é seu desenvolvimento, constatação que está em consonância com a literatura (Gleeson, 2003; Dulin, 2008; Crampton e Hodge, 2009).

A semelhança com os resultados obtidos por Halla em pesquisa anterior indica que a ampliação dos estudos abrangendo um número maior e mais diversificado de empresas, no que tange a natureza jurídica, as características culturais e as políticas de recursos humanos, pode contribuir para a confirmação dos resultados. Outra sugestão é entender quais os antecedentes que influenciam o comprometimento da geração Y, ou seja, práticas de gestão adotadas pelas organizações que contribuem para o aumento do comprometimento desta geração. Além disto, pode ser feita uma análise de possíveis conseqüências do comprometimento na organização, como, por exemplo, o aumento da performance.

AZEVEDO, E.; GORAYEB, J. **BNDES: 50 Anos de Desenvolvimento**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002.

BARCAUI, A. **Gerente “Y” no comando**. Uma reflexão sobre a nova geração de gerentes. *Mundo Project Management*, ed 37, p. 11-15, fev/mar, 2011.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho**: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: XXIII Encontro da ENANPAD, 1998. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

_____. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

_____.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional**: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n. 2, p. 97-120, 1997.

_____.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. **Comprometimento Organizacional**. In: *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, v.35, n.1, p.232-244, 1992.

BENNETT, H.; DURKIN, M. The effects of organizational change on employee psychological attachment. *Journal of Managerial Psychology*, v.15, n. 2, p. 126-147, 2000.

BERGAM, M. E. The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, p. 645-663, 2006.

CARSON, K. D.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, p. 301-320, 1995.

COHEN, A. **Commitment before and after**: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 3, p. 336-354, 2007.

CONE INC., **The Millennial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World.** The 2006 Cone Millennial Cause Study, 2006.

CORNACHIONE, D. **Os ideais da nossa Geração Y.** Revista Época, ed. 631, p. 68-70, 21 de junho de 2010, 2010.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. Generation Y: Uncharted Territory. **Journal of Business & Economics Research**, v. 7, n. 4, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa. Método Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DULIN, L. Leadership preferences of a generation y cohort. **Journal of Leadership Studies**, v. 2, n. 1, p. 43-59, 2008.

EISNER, S. P. Managing Generation Y. **SAM Advanced Management Journal**, v. 7, n. 4, 2005.

ETZIONI, A. **Comparative Analysis of Complex Organizations.** New York: The Free Press, 1961.

GLASS, A. **Understanding generational differences for competitive success.** Industrial and Commercial Training, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.

GLEESON, P. B. Managing and motivating the generations: implications for the student and the employee. IN: ____ **Combined Sections meeting**, 2003, Tampa, p. 1-11, 2003.

GOULDNER, H. P. **Dimensions of organizational commitment.** Administrative Science Quarterly, v. 4, p. 468- 490, 1960.

HALLA, A. L. P. **Quais as Bases do Comprometimento dos Indivíduos da Geração Y em uma Empresa do Setor Privado no Brasil?** 2010. 64p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2010.

HASTINGS, R. **Millennials expect a lot from leaders.** HR Magazine, jan 2008.

HEALY, R. **Crystal ball: 10 ways Generation Y will change the workplace.** Maio 2008. Disponível em: <http://www.brazencareerist.com/2008/05/23/crystal-ball-10-ways-generation-y-will-change-the-workplace>. Acesso em 28 de dezembro de 2011.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. **Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.** Administrative Science Quarterly, v. 17, p. 555-573, 1972.

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v.36, n.5, p.952-995, 1993.

JORGENSEN, B. **Baby Boomers, Generation X and Generation Y?:** Policy implications for defense forces in the modern era. Foresight, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

KANTER, R. M. **Commitment and social organization**: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 51- 60, 1958.

LOMBARDIA, L. M.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir los nuevos profesionales**: motivaciones Y valores de la generacion Y. Documento de investigacion. DI-753. IESE Business School, Universidad de Navarra, Mayo 2008. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>. Acesso em 14 de dezembro de 2011.

MARTIM, C. A. **From high maintenance to high productivity**. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2003.

_____. et al **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

_____. et al **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional**. *Revista Eletrônica de Administração*, edição 43, v. 11, n. 1, 2005.

MEISTER, J. C. **Como orientar a geração Y**. *Harvard Business Review*. maio 2010, p. 58-62, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.

_____; _____. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. Sage, Thousand Oaks, California, 1997.

_____; _____. SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

_____; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace**. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11. p 299-326, 2001.

MUNRO, C. R. Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 2, 2009.

MURRAY, K.; TOULSON, P; LEGG, S. Generational cohorts expectations in the workplace: A study of New Zealanders. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 49, n. 4, p. 476–493, 2011.

NAS Recruitment Communications. **Generation Y: The Millennials. Ready or Not, Here They Come.** NAS Insights, 2006.

O'REILLY, C. A. III, CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n3, p.429-499, 1986.

PENLEY, L. E.; GOULD, S. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 9, p. 43-59, 1988.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. In: **Great Minds In Management: The Process of Theory Development**. Oxford University Press, p 171-189, 2005.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento com a Carreira:** explorando o conceito de entrenchamento. In: XXX Encontro da ENANPAD, 2006. Salvador: ANPAD, 2006.

SCHIKMANN, R.; COIMBRA, R. G. C. **A Geração Net**. Disponível em : <<http://www.grupocelera.com.br/artigos/ArtigoGeracaoNet.pdf>>. Acesso em: 18 de dezembro de 2011.

SUTTON, C.; HARRISON, D.; ALLISON, W. **Validity assessment of compliance, identification, and internalization as dimensions of organizational commitment**. Educational & Psychological Measurement, Vol. 53, p. 217-223, 1993.

TAMAYO, A.; PORTO J. B. (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TOLBIZE, A. **Generational differences in the workplace**. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Minneapolis, 2008.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris, Editions Liaisons, 1992.

VANDENBERG, R. J.; SELF, R. M.; SEO, J. H. A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. **Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 123-140, 1994.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepções sobre carreiras inteligentes:** diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: XXXII Encontro da ENANPAD, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

WIENER, Y; GECHMAN, A. S. Commitment: A Behavioral approach to job involvement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 10, p. 47-52, 1977.

_____. **Commitment in organizations:** a normative view. Academy of Management Review, v.7, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work**. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: AMA Publications, 2000.